

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 68 (2010)  
**Heft:** 1: Apports croisés sur le changement ; crise des matières premières  
  
**Artikel:** Maîtriser la gestion du changement : mythe ou réalité?  
**Autor:** Barraut, Jany  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283563>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MAÎTRISER LA GESTION DU CHANGEMENT: MYTHE OU RÉALITÉ?

JANY BARRAUT  
*Beyond Boundaries*  
[jany@beyondboundaries.ch](mailto:jany@beyondboundaries.ch)

> Les projets impliquant des changements stratégiques au sein des entreprises génèrent souvent des perturbations et des déséquilibres, au lieu d'apporter les bénéfices escomptés. Cet article en analyse les causes et propose une approche innovante pour une gestion du changement qui concilie les impératifs de performance économique et financière avec la dimension organisationnelle et humaine des entreprises. Son auteur propose également des pistes de réflexion permettant de développer en interne les compétences et l'organisation requises pour maximiser l'efficacité de ces initiatives et pérenniser le changement dans le contexte global et multiculturel dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui.

**Mots clés:** Gestion du changement, développement des organisations, engagement, durable, approche systémique, compétences.

## INTRODUCTION

Les organisations se transforment continuellement dans un contexte économique et social global en permanente évolution. Le changement est ainsi devenu l'une des rares constantes dans les organisations aujourd'hui.

Compte tenu de son importance stratégique et de ses enjeux, nous pourrions nous attendre à ce que les entreprises de toutes tailles maîtrisent ou investissent dans le développement des compétences en gestion du changement et le conduisent de façon efficace et bénéfique pour l'ensemble des partenaires.

En réalité, la majorité des initiatives lancées par les entreprises se terminent souvent par des échecs, et ont même parfois un impact négatif sur la performance et les hommes au sein des organisations.

Quelles en sont les raisons ? Quelles approches innovantes et pérennes devrions-nous privilégier pour permettre aux organisations en mutation, indifféremment de leur taille et de leur secteur d'activité, d'améliorer de façon durable leur performance et d'évoluer en symbiose avec leur environnement et l'ensemble de leurs partenaires ?

Ce sont les questions et enjeux clés auxquels nous allons tenter d'apporter des pistes de réflexion et des réponses.

## LES SOURCES ET VISAGES DU CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS

Avec la transition de « l'ère de l'information » vers une nouvelle ère caractérisée par « l'abon-

dance, les progrès technologiques rapides et l'avènement d'une société globale» (Daniel H. Pink, 2005), les changements s'accroissent et se succèdent à un rythme sans cesse accru au sein des entreprises. A travers eux se modifient les équilibres au sein des organisations et se transforment la nature des relations entre les différents partenaires - internes et externes -, ainsi que la relation des hommes au travail.

Nombre de ces changements sont la conséquence logique d'événements externes, tels la convergence des industries, les fusions et acquisitions, ou l'évolution des marchés. D'autres résultent de projets et initiatives internes liés à la mise en place de nouveaux modes opérationnels, à des impératifs de rentabilité, à un recentrage sur les activités clients ou à des changements dans les équipes dirigeantes.

Ces changements se manifestent sous des formes diverses qui visent à améliorer la performance des entreprises, à court ou moyen/long terme. Ils incluent fréquemment: transformation des fonctions support basées sur de nouveaux modèles de prestations de services (centralisés/décentralisés, globaux/régionaux/ locaux, experts/partenaires), changements de structure organisationnels à différentes échelles (globales, régionales, pays, locales, unités opérationnelles), projets d'externalisation, de délocalisation, de création de centres d'appels, intégration d'entreprises suite aux fusions et acquisitions, et des projets de changement de culture entrepreneuriale - à travers une combinaison d'interventions destinées à favoriser l'adhésion de l'ensemble des partenaires et le développement des compétences.

#### LA FAÇON TRADITIONNELLE DE GÉRER LE CHANGEMENT

Le changement dans les organisations est très souvent géré de façon mécanique et linéaire ; chaque étape du changement est planifiée de façon précise et prédéterminée. Les indicateurs principaux utilisés pour mesurer le succès sont la mise en place des nouveaux processus, des systèmes et structures organisationnelles dans les délais convenus et budgets définis.

Ceci n'est guère surprenant, le mode de pensée prévalant dans les organisations aujourd'hui étant encore principalement gouverné par les concepts industriels issus de «l'ère de la machine» tels le contrôle, la prévisibilité, la standardisation et l'efficacité (Peter Senge & al, 2005). Ceci amène les organisations à gérer le changement de façon très structurée, méthodique et fragmentée.

Une attention toute particulière est portée aux changements organisationnels, afin d'améliorer de façon rapide la performance et le retour sur investissement pour les actionnaires. Les initiatives sont souvent conduites par les équipes dirigeantes, ou une équipe qui leur reporte, avec le soutien ou non de consultants externes engagés pour approfondir l'analyse des problèmes et la définition de solutions : l'implication des employés est souvent très limitée durant les phases initiales des processus de changement, voire quasi inexistante.

Ces changements sont aussi souvent synonymes de restructurations et de licenciements. Pour encourager les employés à participer aux efforts d'amélioration des performances de l'entreprise, des incitations financières sont en général utilisées.

Ce type d'approche, top-down, qui met l'accent quasi exclusif sur la valeur économique et financière de l'entreprise est analysée sous le nom de «Théorie E» (pour Economique) par Michael Beer et Nitin Nohria (2001).

A l'inverse, une approche centrée sur la création et l'émergence d'une culture entrepreneuriale adaptée pour favoriser le profit à long terme, et mettant l'accent sur la capacité



de l'organisation et de ses différents acteurs à apprendre, est nommée «Théorie O» (pour Organisation) par Michael Beer et Nitin Nohria (2001).

La première, certainement la plus répandue de nos jours, est fréquente parmi les entreprises d'origine américaine notamment. Elle présente l'avantage de pouvoir effectuer des modifications rapides et d'améliorer la situation financière de l'entreprise sur le court terme à travers une réduction drastique des coûts, des redondances, et du personnel. En revanche, elle laisse des plaies difficiles à cicatriser au sein des organisations, et très souvent des employés démotivés et désabusés.

La seconde permet de fédérer l'ensemble des partenaires au sein de l'entreprise (incluant les différents niveaux de management, les salariés et les syndicats) et de bâtir un projet commun sur le long terme. Elle met l'accent sur la dimension humaine du changement, permet de fédérer les énergies et se focalise sur l'accompagnement et la pérennisation du changement. En revanche, elle requiert beaucoup plus de temps et d'énergie, notamment dans la phase initiale, ce qui n'est malheureusement pas toujours compatibles avec les impératifs de résultats financiers à court terme et les évolutions des marchés et de la concurrence.

Les entreprises, sous l'impulsion de leur équipe dirigeante, approchent la problématique du changement selon l'interprétation qui est la leur du mode de fonctionnement des organisations. Ainsi un mode de gestion qui met plus l'accent sur le management que sur le leadership (John Kotter, 1996) sera plus enclin à générer une approche mécanique et systématique du changement. Elle sera moins favorable à la réalisation de véritables avancées positives issues du lancement de produits innovants ou de transformations véritables de la culture de l'entreprise.

Cette approche est parfaitement adaptée à la mise en place de changements technologiques sans intervention et utilisation humaine. Elle l'est également pour certains gros projets d'engineering pour lesquels la sécurité et l'intégrité des installations jouent un rôle prépondérant, et où le manque à gagner quotidien - avant la mise en production d'une plate-forme pétrolière par exemple - exige une discipline parfaite et sans faille. Par contre, elle est très limitative et est à la source de nombreux échecs que nous pouvons observer du fait qu'elle néglige, ou sous-estime, la dimension humaine, psychologique et comportementale dans les organisations.

Trop souvent nous restons cantonnés et limités par nos modes d'analyse, d'interprétation et de comportement. Et c'est ainsi que «des entreprises disparaissent parce que leurs managers se focalisent sur l'activité économique de productions de biens et de services, et oublient que la vraie nature des organisations est celle d'une communauté de personnes humaines» (Arie De Geus, 1997).

Comment donc sortir de ce cercle vicieux et mettre en œuvre le changement dans les organisations de façon efficace, pérenne et plus harmonieuse ?

#### UNE APPROCHE DIFFÉRENTE POUR «GÉRER» LE CHANGEMENT

Les réelles transformations, à l'instar de la chenille qui se change en chrysalide, laquelle donne naissance à un papillon, impliquent une réelle métamorphose de l'organisation. Elles requièrent une approche fraîche et beaucoup moins conventionnelle du changement, plus proche des théories de l'évolution que de la mécanique et de l'ingénierie. Elle implique:

1. Définir comme objectifs la réalisation de résultats financiers et opérationnels tangibles, ainsi que l'amélioration de l'organisation au sens large
2. Choisir une approche systémique et holistique des organisations
3. Considérer le processus de changement comme un processus continu et évolutif
4. Valoriser la capacité des hommes à proposer et réaliser eux-mêmes les changements
5. Choisir une approche qui transcende les barrières organisationnelles classiques

#### 1. DÉFINIR COMME OBJECTIF LA RÉALISATION DE RÉSULTATS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS TANGIBLES, AINSI QUE L'AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION AU SENS LARGE

Le fait de reconnaître, et de communiquer dès le départ, des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs visant à améliorer à la fois la santé financière de l'entreprise et la relation des différents acteurs au travail au sein de l'organisation, permet de se concentrer à la fois sur des objectifs à court et à long terme, et sur des objectifs d'ordre financier, organisationnels et humains.

Ceci implique également la prise en compte simultanée des transitions au niveau organisationnel (changements de structure, processus, etc.), des dynamiques au sein des équipes, et des transitions humaines telles qu'elles sont vécues par les personnes au cours de ces changements, dans les délais impartis et au sein du budget alloué – si ces différents objectifs sont compatibles.

Afin de résoudre les tensions qui peuvent naître de la difficulté d'atteindre ces différents objectifs en parallèle, il est important de mettre en place un système de revues à la fois opérationnelles et stratégiques. Celles-ci permettront de réunir les acteurs principaux à intervalles réguliers pour faire le point, et faire des choix explicites - en mettant en perspective les différents impératifs en termes de rapidité d'exécution et d'engagement des personnes, ainsi que leurs implications sur les plans financiers, opérationnels, organisationnels et humains. Une des erreurs à éviter est de dissocier et cloisonner ces différents axes de travail, en confiant par exemple la gestion des aspects humains au département Ressources Humaines et en allouant les autres dimensions à un autre département ou à l'équipe projet. Il faut au contraire parvenir à intégrer ces différentes perspectives dans une approche unique qui elle seule permettra de créer une dynamique réelle de changement durable sous l'impulsion de tous les partenaires au sein de l'entreprise.

#### 2. CHOISIR UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE ET HOLISTIQUE DES ORGANISATIONS

Il existe une interdépendance très forte entre la stratégie de l'entreprise, son leadership, la structure organisationnelle, les processus, le mix des compétences, les technologies, la gestion des performances, la culture et les comportements visibles au sein des organisations. Par conséquent, il est impératif de considérer l'impact des modifications apportées à chacune de ces composantes sur l'équilibre du système dans son ensemble.

Une approche holistique permet d'avoir une vue d'ensemble de ces différentes dimensions au cours des projets et initiatives de changements. Ceci est souvent rendu complexe par le manque d'expertise et d'expérience de l'organisation dans certains de ces domaines, leur importance historique respective, la présence - ou l'absence - de personnalités fortes capables de les représenter, et la pression pour montrer et communiquer rapidement des résultats. Pour des raisons évidentes d'efficacité et permettre de progresser sur ces différents axes



en parallèle, des groupes de travail seront constitués. C'est la capacité à coordonner les progrès sur l'ensemble de ces axes, à gérer les interfaces à travers un dialogue continu et une collaboration exemplaire entre les groupes de travail, leurs représentants, et le reste de l'organisation, qui permettront d'assurer le succès de l'initiative.

### 3. CONSIDÉRER LE PROCESSUS DE CHANGEMENT COMME UN PROCESSUS CONTINU ET ÉVOLUTIF

Contrairement aux idées largement répandues, le changement ne peut être considéré comme un processus linéaire avec un début et une fin clairement définis – même si cela donne l'illusion trompeuse de pouvoir mieux le maîtriser.

Ce serait en effet ignorer la dimension dynamique du changement au sein des organisations, leur capacité à s'autoréguler et à s'adapter aux évolutions permanentes de leurs environnements interne et externe.

Il est donc important, au-delà de la gestion de projet traditionnelle avec une durée déterminée et dans un cadre précis, de considérer comment le projet ou l'initiative s'inscrit dans le contexte global de l'entreprise. Ceci permettra de définir, dès le lancement du projet, l'approche la plus adaptée pour fédérer les énergies, générer l'adhésion à travers l'implication et la responsabilisation des différents acteurs, intégrer les nouvelles façons de travailler et de penser au sein de la culture de l'entreprise, et accroître les chances de pérennisation et d'amélioration continue de l'organisation.

Le périmètre et la structure du projet doivent encourager et favoriser la communication, les échanges et les revues des progrès réalisés à intervalles réguliers. Ils fournissent à la fois la rigueur nécessaire à la gestion des initiatives – par des revues opérationnelles –, et la flexibilité requise pour une adaptation continue – à travers des sessions plus stratégiques, durant lesquelles les acteurs prennent du recul et mesurent les effets induits des changements en cours sur le long terme et sur l'organisation dans son ensemble.

Le rôle clé des managers est à souligner à cet égard : en fournissant une direction claire et des objectifs précis, en favorisant l'engagement des hommes, et en créant les conditions propices à la prise d'initiatives et l'expérimentation, ils permettent aux différents acteurs de générer et accompagner eux-mêmes les changements. Ceux-ci peuvent alors être initiés certes dans le cadre de projets spécifiques, mais également en continu et bien au-delà du projet, ce qui est le meilleur garant d'un processus d'amélioration continu et permanent.

### 4. VALORISER LA CAPACITÉ DES HOMMES À PROPOSER ET RÉALISER EUX-MÊMES LES CHANGEMENTS

Les hommes et les femmes, à tous les niveaux de l'organisation, sont les éléments-clés du succès -ou de l'échec potentiel- des changements et évolutions au sein des entreprises.

Au delà des objectifs même du projet, il est donc impératif de développer une vision claire et une stratégie mûrement réfléchie sur la façon d'impliquer et de responsabiliser les différents acteurs sur le long terme au sein de l'entreprise, afin qu'ils se sentent partie prenante et souhaitent s'engager dans la dynamique de changement envisagée.

Le niveau d'implication requis sera défini en fonction du type de changement à mener, ceci afin de trouver le juste équilibre entre concertation et rapidité d'exécution. Les différents niveaux d'implication peuvent être définis selon le spectre suivant : Informer - Convaincre - Tester l'idée - Consulter - Co-crée (Ellen R. Auster, 2005).

Bien que le degré d'implication optimal dépende de chaque situation, une combinaison

alliant Test d'idées/ Consultation/ Co-crédation s'avère souvent être la plus performante ; cette dernière présente l'avantage d'être génératrice d'énergie voire de passion, ce qui est très souvent synonyme de dynamique positive et de succès.

Donner l'opportunité à un grand nombre de personnes de s'exprimer tout au long du projet, surtout dans les phases initiales, permet de fédérer les énergies autour d'objectifs communs, favorise la transparence, le développement de solutions adaptées et facilite leur mise en œuvre. La pollinisation des idées entre les différentes équipes projets et le reste de l'organisation s'en trouve généralement accrue.

Ces échanges d'idées et ce travail en commun se réalisent informellement, mais également de façon plus structurée sous la forme d'équipes et groupes de travail qui seront constitués à différentes étapes du projet. Idéalement, les collaborateurs à différents niveaux de l'entreprise seront impliqués dès la phase d'analyse et de calibration des besoins – à travers des discussions individuelles ou en petits groupes – afin qu'ils puissent partager leurs perceptions et leurs expériences, individuelles et collectives.

La phase de définition des solutions est une excellente opportunité pour impliquer à la fois les collaborateurs et le management – toutes fonctions confondues – dans la génération d'idées, le choix d'actions concrètes, le test des concepts et processus développés, et la définition de leur stratégie de mise en œuvre.

La phase d'implémentation de ces solutions permet d'impliquer et de responsabiliser les personnes sur l'efficacité des choix réalisés, sur l'adhésion de l'ensemble du personnel et sur le développement d'une culture d'amélioration permanente.

Plus l'engagement des collaborateurs est réalisé tôt, plus grandes sont les chances de succès et de pérennité du changement. À noter cependant que cette implication et cet engagement doivent être sincères et réels. Ainsi la manipulation des idées, la tentation d'appropriation des succès et la mise en œuvre de stratégies visant à manipuler les acteurs pour les faire adhérer à des idées ou solutions déjà prédéfinies sont à proscrire absolument. Ce type d'approche est voué à l'échec et provoquerait les effets opposés à ceux escomptés, donnant naissance à un climat de méfiance, défiance et suspicion.

Transparence, sincérité et authenticité sont donc les principes qui doivent guider cette démarche participative.

##### 5. CHOISIR UNE APPROCHE QUI TRANSCENDE LES BARRIÈRES ORGANISATIONNELLES CLASSIQUES

Compte tenu de la nature globale, virtuelle et multiculturelle des organisations aujourd'hui, il est important de développer la capacité à gérer le changement et les évolutions à travers les frontières géographiques, les cultures, les langues et les barrières organisationnelles classiques (fonctions, départements, unités opérationnelles).

Le changement doit parfois même être conduit à travers des entreprises différentes au sein de réseaux parfois complexes – notamment dans le cas de partenariats, prises de participation, scissions, alliances et accords de licence devenus communs dans le domaine pharmaceutique et de la biotechnologie par exemple.

Ceci requiert des compétences spécifiques, souvent peu développées, qui permettent aux dirigeants, managers et responsables d'équipe de travailler ensemble efficacement dans des environnements complexes, et de conduire le changement dans ce contexte.

Parmi les compétences requises pour l'accompagnement du changement figurent la capacité



à engager les hommes et à créer les conditions optimales pour leur implication ; la faculté à gérer les dynamiques du changement et à garder une vue globale permettant de travailler sur le long terme et l'organisation dans son ensemble, tout en étant capable de se focaliser sur des détails et des actions court-terme.

A cela s'ajoute dans les environnements virtuels et interculturels la capacité à «coacher» et à gérer la performance sans les formes traditionnelles de «feedback», à gérer les hommes dans des environnements multiculturels et riches en diversité, à créer la confiance et à la maintenir au sein d'équipes diverses et géographiquement dispersées, à choisir des outils de communication et de collaboration adaptés, et à développer des processus internes répondant à l'évolution des besoins de ces équipes (Deborah L. Duarte, 2001).

Ce qui prévaut alors n'est pas une position dans la structure organisationnelle ou un titre, mais réellement les compétences des personnes à travailler efficacement et à faire avancer les initiatives, individuellement ou le plus souvent en équipes, au sein des réseaux formels et informels, à la fois physiques et virtuels de l'entreprise.

#### IMPLICATIONS SUR LE MODE DE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS

Cette approche différente du changement amène à considérer les entreprises comme des êtres vivants (Arie De Geus, 1997) qui grandissent et se transforment, en s'adaptant à leur environnement.

Elles sont assimilables à des écosystèmes dont les différents éléments qui les composent ont des relations multiples, complexes et évolutives qui servent un objectif commun. Il convient donc de raisonner en termes de «dynamique des systèmes» lors des changement organisationnels (P. Senge, 1994).

Nous pouvons considérer les entreprises alternativement, ou simultanément, comme des «systèmes ouverts» («open systems») en interaction permanente avec leur environnement et dont l'ensemble représente plus que la somme de ses éléments, des «systèmes sociaux» («social systems») avec un tissu de relations entre les différents acteurs, des «systèmes de processus» («process systems») dans lesquels l'information et la gestion des flux joue un rôle prépondérant, et des «systèmes vivants» («living systems») dont l'ordre émerge du chaos et d'un principe de «self-organisation». (P. Senge, 1999)

Cette vue systémique permet d'appréhender les organisations dans leur ensemble et de mieux comprendre comment les processus, la structure organisationnelle, les hommes et la culture sont intimement liés et interagissent entre eux. Cela permet donc d'identifier, en complément des méthodes d'analyse plus classiques de management, les différents leviers que nous pouvons utiliser pour faire évoluer l'organisation dans la direction souhaitée sur le court et moyen/long terme, selon le type de changement envisagé, son ordre de grandeur et sa complexité.

C'est d'ailleurs un domaine de recherche qui est en constante évolution, comme le montrent les études publiées récemment par Otto Scharmer. Elles mettent en évidence de nouvelles qualités de leadership qui, selon lui, permettent aux leaders dans les organisations de générer et d'accompagner le changement à des niveaux dont nous n'avons pas conscience jusqu'alors.

Ces qualités de leadership basées sur la notion de «Presencing» (néologisme formé à partir des mots anglais «presence» (présence) et «sensing» (sentir, ressentir)) incluent une capa-



citée développée à discerner les évolutions en cours au sein des personnes et des systèmes, à identifier les champs de possibilité qui émergent, et à faire des choix dans l'instant présent qui stimulent et accompagnent ce changement (Otto Scharmer, 2009).

Cette approche du changement va à l'encontre des théories de management classiques généralement enseignées dans les écoles et universités, bien qu'elle se fonde sur des années de recherche sur les origines du changement dans les organisations. Elle est en phase d'être adoptée par les praticiens en gestion des changements organisationnels profonds dont l'expérience montre qu'une approche systémique et humaine des organisations est la mieux adaptée à la réalisation de changements durables et de réelles transformations.

#### DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES INTERNES EN GESTION DU CHANGEMENT

Afin d'accroître de façon considérable les chances de succès dans la gestion du changement, il est primordial de développer en interne et sur le long terme les compétences et la capacité des organisations à gérer elles-mêmes les changements organisationnels de façon pérenne et efficace.

Idéalement, cette expérience et expertise seront développées au sein de différentes unités, fonctions et départements de l'entreprise. Parfois limités à quelques experts au sein du département des ressources humaines, ces spécialistes sont encore plus efficaces et mieux valorisés lorsqu'ils sont à même d'influer sur l'évolution de l'organisation dont ils font partie. Les candidats idéaux pour ce type de développement sont des managers et employés issus de différentes unités opérationnelles, choisis pour leur motivation, qualités interpersonnelles et potentiel à développer leurs compétences en gestion du changement. De par la position qu'ils occupent ou l'influence qu'ils exercent au sein de l'organisation, ils auront la possibilité d'appliquer cette nouvelle expertise et compétences dans des projets de changements en interne qu'ils vont soit piloter eux-mêmes, soit dans lesquels ils vont jouer un rôle clé.

En termes de vecteurs de développement des collaborateurs, un processus qui inclut le pilotage d'un projet réel de changement au sein de l'organisation, combiné avec des sessions de «feedback», de réflexion individuelle et en équipe, est assurément un investissement bénéfique et rentable. Ce processus d'apprentissage peut être complété par une formation interactive et sur mesure.

Ce type de formation combiné et intégré est à privilégier au dépend de formules courtes et standards de formations qui seraient certes utiles, mais insuffisantes en elles-mêmes pour développer à la fois les compétences, l'expérience et l'expertise requises pour une gestion efficace du changement.

#### RÉSUMÉ ET CONCLUSION

Le changement peut être géré de façon efficace et pérenne, à condition que l'on choisisse une approche adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise, sa culture, son stade de développement et des objectifs qu'elle cherche à atteindre.

Les organisations sont des systèmes dynamiques. Il convient de développer une approche de la gestion du changement intégrée, avec une direction claire et un mode d'engagement participatif qui focalise l'attention et les efforts de manière simultanée sur les dimensions financières, organisationnelles et humaines de l'entreprise. Cela nécessite de gérer de façon optimale les tensions que génèrent la complémentarité et les différentes logiques auxquelles

répondent ces axes de travail.

Créer les conditions qui permettent d'engager les hommes et de favoriser leur collaboration au sein d'un cadre clairement défini, est un facteur clé de succès. Cette démarche sera d'autant plus efficace si elle s'accompagne d'un développement proactif des compétences en gestion du changement dans les environnements complexes – à travers une combinaison de formations ciblées et sur mesure, complétées par des expériences pratiques de projets, enrichies par des mécanismes de feedback et d'apprentissage appropriés.

Il est donc tout à fait possible d'optimiser les chances de réussite des projets et programmes de changement. Par contre, il est illusoire de chercher à complètement maîtriser le changement, dans la mesure où ceci impliquerait que le changement réponde à une logique prévisible, linéaire et mécanique, laquelle va à l'encontre de la réalité des organisations et de leur fonctionnement.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arie De Geus, "The Living Company - Habits for survival in a turbulent business environment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997
- C. Otto Scharmer, "Theory U", Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2009
- Daniel H. Pink, "A whole new mind - Why right-brainers will rule the future", Riverhead Books, a member of Penguin Group (USA) Inc., New York, 2005
- Deborah L. Duarte, Nancy Tennant Snyder, "Mastering virtual Teams (Second Edition)", Jossey-Bass Inc., San Francisco, California, 2001
- Ellen R. Auster, Krista Wilie, Michael S. Valente, "Strategic Organizational Change - Building Change Management Capabilities in Your Organization", Palgrave MacMillan, New York, 2005
- Michael Beer, Nitin Nohria, "Breaking the Code of Change", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000
- Michael Beer, Nitin Nohria, "Cracking the Code of Change", Article, Harvard Business Review OnPoint, 2001
- Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith, "The Dance of Change - The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations", Currency Doubleday, New York, 2000
- Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Roth, Bryan Smith, "The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization", Currency Doubleday, New York, 1994
- Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, "Presence - An exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society", SoL, Currency Double Day, New York, 2005